



## Retour sur la théorie des ressources

Colette Depeyre

### ► To cite this version:

Colette Depeyre. Retour sur la théorie des ressources. Le Libellio d'AEGIS, 2005, 1, pp.9-14. hal-00262991

**HAL Id: hal-00262991**

**<https://hal.science/hal-00262991>**

Submitted on 22 Apr 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Depeyre C., 2005, "Retour sur la théorie des ressources", *Le Libellio d'Aegis*, n° 1, novembre, pp. 9-14

---

## Sommaire

**1**

De l'ennui organisationnel

*H. Dumez*

**2**

Untidy or Untractable? G.B. Richardson's view of economics

*P. Duguid*

**6**

Academy of Management, Honolulu 2005

*C. Curchod*

**9**

Retour sur la théorie des ressources

*C. Depeyre*

**15**

Comment bien structurer un abstract  
pour Organization Studies ?

*R. Maniak*

**17**

Quelques considérations  
à propos de l'utilitarisme du doctorant

*H. Dumez*

**20**

Programme des prochains séminaires AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

---

## Retour sur la théorie des ressources

Depuis 2003, soit vingt ans après la première formulation de la théorie des ressources par Wernerfelt, sont parus un numéro spécial et plusieurs articles consacrés à cette théorie dans le *Strategic Management Journal*. Si l'on reprend d'ailleurs les cinq dernières années de cette publication, on a le sentiment que la théorie des ressources est un des courants dominants de la recherche en stratégie<sup>1</sup>, voire le courant dominant : plus de quarante articles ont été consacrés à cette approche durant cette période<sup>2</sup>.

Nous nous proposons de revenir sur l'histoire de cette théorie, depuis les premières formulations en passant par les critiques, les réponses aux critiques, pour en venir à la situation actuelle de ce courant théorique qui se caractérise par un double mouvement : un ancrage empirique plus fort et un élargissement et un déplacement de l'approche qui passe de la question des ressources proprement dites à celle de l'hétérogénéité concurrentielle.

### La formulation de la théorie par Wernerfelt

En 1959 déjà, Penrose, s'intéressant à la diversification des entreprises, avait noté le rôle des ressources propres aux firmes dans le phénomène. L'idée que les ressources doivent faire l'objet d'une théorie reparait au début des années 80, en partie en réponse au livre de Michael Porter de 1980. Ce dernier marque en effet l'aboutissement d'une longue tradition : lorsqu'on s'interroge sur la cause de la profitabilité des entreprises, les réponses viennent principalement du secteur, de la position de la firme dans son secteur (de son pouvoir de marché notamment) ou des produits qu'elle met sur le marché. Dans son article de 1984, Wernerfelt pose une question centrale : qu'est-ce qui fait qu'une firme est plus performante que d'autres sur longue période ? Et il ne trouve de réponse ni dans le secteur (dans un même secteur, certaines firmes sont durablement plus performantes que d'autres), ni dans la position de la firme sur le marché, ni dans les produits qu'elle développe. Il met finalement en avant un facteur de performance durable qui se trouve au sein même de la firme et a donc recours à la notion de ressource : chaque firme s'efforce de créer et de développer des ressources qui lui assurent un avantage persistant sur ses concurrentes. Cet avantage tient soit aux propriétés des ressources elles-mêmes, soit à la capacité de la firme à acquérir ces ressources en rendant difficile aux concurrentes cette acquisition (Wernerfelt avance la notion de barrière de ressource [*resource position barrier*] qu'il rapproche et distingue à la fois des traditionnelles barrières à l'entrée). Les fusions et acquisitions peuvent être le moyen d'acquérir des ressources, par paquets, sur un marché qui reste imparfait.

Comment les firmes créent-elles et gèrent-elles leurs ressources propres ? Wernerfelt part d'une matrice qui n'est plus la traditionnelle matrice marchés/produits, mais une matrice ressources/produits : une ressource peut servir au développement et au lancement de plusieurs produits, un même produit peut aussi nécessiter plusieurs ressources pour être conçu et développé. La stratégie sera alors celle du « stepping-stone » (le fait de sauter d'une pierre à l'autre pour traverser un gué). Il s'agit d'une stratégie séquentielle qui consiste à maîtriser d'abord une ressource afin de lancer un produit, pour entrer ensuite sur des marchés que cette ressource permet aussi de pénétrer. Une telle stratégie n'est pas mécanique : elle ne consiste pas à remplir, case par case, la matrice ressources/produits. En effet, une ressource à emplois multiples n'est pas forcément attractive si elle est facile à acquérir par les concurrents ; une ressource plus spécialisée peut permettre de dégager un avantage plus fort et durable. Il s'agit donc de bâtir une stratégie à long terme autour de ressources créant des barrières et assurant un réel avantage concurrentiel durable. A l'époque, la stratégie des entreprises japonaises était analysée ainsi. L'article conclut en proposant un programme de recherche : il s'agit désormais de comprendre comment une firme peut identifier ses ressources décisives et par quelle structure elle peut au mieux les exploiter.

### **Les développements de la théorie : Barney**

Barney (1991) reprend le développement de la théorie là où Wernerfelt l'avait laissé. Pour lui, l'enjeu est de rendre l'idée de départ plus opérationnelle : comment une ressource peut-elle être à l'origine d'un avantage concurrentiel persistant ? Il précise tout d'abord que la théorie s'intéresse aux ressources organisationnelles (le capital physique, le personnel, sont certes nécessaires mais peuvent facilement s'acheter entre firmes et ne constituent pas des avantages concurrentiels durables). Ces ressources organisationnelles sont à la fois hétérogènes et immobiles. En effet, Barney fait ici un constat qui s'oppose à deux hypothèses fortes de l'analyse stratégique : d'une part les firmes d'une industrie n'ont pas toutes des comportements identiques et connaissent des performances diverses, ce qui provient de l'hétérogénéité des ressources ; d'autre part cette diversité des performances peut être durable, persistante, du fait de la faible mobilité des ressources. Puis Barney cherche des critères qui peuvent faire d'une ressource possédée par une firme un avantage concurrentiel persistant (persistant en termes d'équilibre, celui-ci pouvant toujours être rompu par un choc exogène). Ces critères sont selon lui au nombre de quatre et constituent des indicateurs empiriques de l'hétérogénéité et de l'immobilité d'une ressource.

Tout d'abord, la ressource doit être créatrice de valeur, elle doit contribuer de manière décisive à l'efficacité de la firme en permettant de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces. (Cette définition exogène de la valeur sera fortement critiquée.)

Elle doit deuxièmement être rare, en elle-même ou dans sa façon d'être bien exploitée.

Elle doit être aussi difficilement imitable, ce qui peut provenir de conditions historiques particulières liées à l'entreprise, d'un phénomène social complexe, ou de ce que Barney appelle l'« ambiguïté causale ». Par cette notion, il entend ceci : les dirigeants de l'entreprise – et les concurrents – savent qu'il existe un lien entre telle ressource et la performance persistante de l'entreprise, mais sans être capables d'explicitier exactement quel est le processus causal qui conduit de la ressource à la performance ; et c'est cette ambiguïté qui rend difficile l'imitation par un concurrent.

Enfin, quatrième critère, il ne doit pas exister de ressource facilement substituable.

Par sa typologie des ressources, son analyse de l'hétérogénéité et de l'immobilité, et la formulation de ses quatre critères, Barney a rendu la théorie des ressources plus opérationnelle.

Makadok (2001) va poursuivre dans cette voie en introduisant une distinction : celle qui fait se succéder deux étapes, la sélection et l'exploitation des ressources. Au cours du processus de sélection, les dirigeants d'entreprise repèrent les ressources disponibles et sous-évaluées par le marché, tout en s'efforçant d'éviter les mauvaises ressources. La seconde étape consiste à déployer les ressources pour en faire des capacités dynamiques qui optimisent la mobilisation combinée des ressources. Ce sont ces capacités qui sont spécifiques aux firmes dans leur dimension organisationnelle et qui sont donc difficilement transférables et imitables (ici intervient la théorie des capacités dynamiques, voir Teece, Pisano & Shuen, 1997).

A ce stade de développement, la théorie des ressources stipule donc que, sous certaines conditions, les ressources peuvent contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel persistant et qu'une gestion sur le long terme des capacités peut permettre d'optimiser l'exploitation et le développement des ressources. Malgré ces approfondissements, le niveau d'abstraction de la théorie et les problèmes d'opérationnalisation encore présents ont entraîné une série de critiques.

### Les critiques

En 2001, Priem et Butler adressent à la théorie des ressources une série de critiques. Tout d'abord, ils attaquent le caractère tautologique du raisonnement. On cherche, disent-ils, à expliquer ce qui constitue l'avantage concurrentiel persistant d'une firme à l'intérieur même de cette firme. On identifie les ressources. On nous dit qu'une ressource crée de la valeur, n'est pas imitable, etc. Cette approche est si vague qu'elle revient à dire qu'une firme a un avantage concurrentiel parce qu'elle a un avantage concurrentiel (des ressources propres inimitables). De plus, cette approche par l'intérieur de la firme sous-estime les facteurs exogènes, notamment la demande. L'emballement de la demande d'un produit peut par exemple brusquement survaloriser une ressource (qu'on pense au laboratoire pharmaceutique Roche qui, quelques années avant qu'on n'entende parler de la grippe aviaire envisageait de cesser de produire son Tamiflu, alors que la simple menace d'une pandémie a fait exploser en un an les ventes de ce médicament). Par ailleurs, se voulant une approche dynamique à l'origine, la théorie des ressources débouche sur l'idée de ressources quasi-immobiles. Que reste-t-il *in fine* de la capacité explicative de la théorie ?

Barney (2001) a tenté de répondre à ces critiques. Il écarte l'accusation de tautologie, en précisant que tout se joue en fait dans le paramétrage des éléments de la théorie et dans les études empiriques qui confirmeront ou infirmeront ces paramètres. Il estime que, d'ores et déjà, la théorie peut éclairer des situations et des stratégies d'entreprise : la notion de ressource peut être un élément central dans les processus de benchmarking ; elle peut permettre d'aider une entreprise à analyser sa situation concurrentielle, à évaluer les décisions qu'elle prend. Il reconnaît qu'aucune ressource ne produit mécaniquement un avantage concurrentiel et estime que la détermination exacte de ce que sont les ressources d'une entreprise est difficile puisque l'on se heurte à l'ambiguïté causale : les dirigeants de l'entreprise eux-mêmes ont de la difficulté à savoir d'où provient l'avantage concurrentiel de la firme en termes de ressources, mais cette situation les protège – s'ils étaient capables de lever cette ambiguïté, leurs

concurrents ne seraient pas loin de pouvoir la lever également. En conclusion, Barney reconnaît que des approches plus empiriques et plus dynamiques sont nécessaires.

### Les développements récents

Un numéro spécial du *Strategic Management Journal* de 2003, et une série d'articles parus ces deux dernières années, sont venus approfondir la théorie.

Dutta, Narasimhan & Rajiv (2005) ont proposé de sortir du problème de la « tautologie » en utilisant une mesure des capacités indépendante de la disposition à générer une rente. Par définition, on ne peut pas observer les capacités d'une entreprise. On ne peut qu'inférer leur existence à partir de ce que les entreprises réalisent de manière observable, grâce à ces capacités qui permettent de combiner des ressources pour atteindre un objectif. Les auteurs cherchent à évaluer une fonction de transformation. Ils font appel à une mesure relative par un benchmark avec des firmes concurrentes, à conditions extérieures égales. Se centrant sur l'industrie des semi-conducteurs (échantillon de 64 entreprises cotées en bourse), ils regardent pour chaque firme l'écart entre l'objectif potentiel maximum et la performance réelle de la firme (performance mesurée par la production d'innovations technologiques) : plus l'écart est important, plus faibles sont les capacités en R&D de la firme. Ils constatent ainsi l'hétérogénéité des capacités en R&D. Même si l'écart a tendance à diminuer faiblement entre 1985 et 1995, l'hétérogénéité est persistante puisque les firmes ont une très forte probabilité de demeurer dans leur groupe initial (capacité faible, moyenne ou forte). En outre, la mesure des capacités concorde avec la mesure de la performance par le marché : les firmes à forte capacité en R&D sont fortement valorisées par le marché, elles disposent d'un avantage concurrentiel. L'article apparaît être une des meilleures réponses à la critique selon laquelle la théorie se mordrait la queue. Il prouve qu'il est empiriquement possible de montrer que les firmes disposent de capacités pour mobiliser des ressources, et générer des performances, à la fois hétérogènes et persistantes.

Ray, Barney & Muhanna (2004) ont cherché à mieux spécifier la théorie en montrant qu'elle est plus féconde si l'on ne prend pas pour variable dépendante la performance globale de l'entreprise, notion trop floue, mais plutôt la performance des activités [*business processes*]. En effet, les firmes peuvent avoir un avantage concurrentiel uniquement au niveau de certaines activités, ce qui peut être masqué par une analyse trop agrégée. En outre, une firme peut posséder des ressources stratégiques potentiellement créatrices d'un avantage concurrentiel persistant, mais ne pas savoir les exploiter correctement au travers de routines et activités [*business processes*]. Prenant un échantillon d'entreprises nord-américaines d'assurance, les auteurs essaient de tester l'impact des ressources propres des firmes sur une activité, le « service clients ». Seules des ressources intangibles et donc difficilement imitables, à savoir le climat du service client et les connaissances managériales sur les technologies de l'information, ont un impact positif sur cette activité. Cette étude montre ainsi comment des ressources peuvent conditionner l'aptitude d'une firme à mettre en œuvre ses activités et routines. Les auteurs vont même plus loin en suggérant l'intérêt d'une recherche qui analyserait la relation inverse : de quelle manière les routines et activités peuvent-elles conditionner le développement et l'exploitation des ressources ? Ils visent ainsi à combiner l'approche par les ressources, qui met l'accent sur ce que les firmes sont, avec l'approche par les routines et activités, qui met l'accent sur ce que les firmes font. Les ressources, pour se transformer en avantage concurrentiel, doivent en

effet se traduire en routines, et les routines, pour procurer un avantage concurrentiel, doivent s'appuyer sur des ressources propres. C'est l'interaction des deux dimensions qui construit peu à peu le sentier suivi par l'entreprise (ce qui réhabilite l'ambition dynamique de la théorie des ressources). Cette approche peut aider les dirigeants des entreprises : ils peuvent centrer leur action sur les activités et routines pour lesquelles les ressources et capacités peuvent avoir le plus d'effet.

Mais les travaux les plus prometteurs paraissent être ceux qui repartent de la question centrale posée par la théorie des ressources, celle de l'hétérogénéité persistante des performances.

Hoopes, Madsen & Walker (2003) cherchent ainsi à obtenir une image plus complète de l'émergence et de la persistance de l'hétérogénéité entre rivaux. Il s'agit d'identifier des sources d'hétérogénéité autres que des simples barrières à l'imitation. Toute stratégie qui augmente l'écart entre la valeur créée et les coûts permettra un meilleur positionnement concurrentiel, sachant que la persistance d'un avantage se fondera plutôt sur la valeur (les stratégies de baisse des coûts étant aisément imitables). Selon le contexte, une firme peut fonder sa stratégie sur ses ressources propres mais aussi sur la structure du marché ou de l'industrie. Les auteurs prennent l'exemple de l'appartenance à un réseau : les liens tissés avec des entreprises partenaires peuvent être difficilement imitables et ne sont pas uniquement le fruit de ressources propres à l'entreprise.

Partant de ce cadre intégrateur, présenté dans l'article introductif du numéro spécial du *Strategic Management Journal* (2003), trois articles introduisent alors de nouvelles dimensions qui contribuent à l'analyse des sources de l'hétérogénéité concurrentielle.

Peteraf & Bergen (2003) abordent la question de la substituabilité des ressources, de même que leur valeur et leur rareté, en termes de fonctionnalité. La question que les managers doivent se poser est la suivante : existe-t-il des ressources satisfaisant les mêmes besoins pour les clients ? Seule la réponse à cette question permet d'identifier correctement les substituts potentiels et donc d'atteindre et de maintenir un avantage concurrentiel au sein d'un environnement dynamique. L'approche en termes de fonctionnalité élargit la vision des managers qui peuvent mieux repérer d'éventuelles menaces au-delà même de leur industrie. Si la théorie des ressources insiste d'habitude sur l'absence d'imitation, cet article met plutôt l'accent sur les menaces de substitution et réintroduit ainsi l'importance d'analyses extérieures à l'entreprise, ayant par exemple pour objet la technologie et ses évolutions.

Makadok (2003) incorpore quant à lui la dimension du gouvernement d'entreprise à la dimension des ressources, soulignant la complémentarité de deux perspectives : il faut à la fois savoir ce qu'il faut faire et savoir motiver le personnel de l'entreprise pour qu'il le fasse. Plusieurs exemples sont donnés, dont celui de Microsoft : d'un côté la firme a remarquablement su développer en 15 ans des ressources et capacités distinctives ; et, en parallèle, la structure de gouvernance a permis le développement d'un programme étendu de détention d'actions par les employés. Pour l'auteur, les deux dimensions sont liées, la performance venant des synergies entre l'une et l'autre, de leur combinaison. La théorie de l'agence et les solutions apportées par la théorie des incitations interviennent donc en complément de la théorie des ressources.

En dernier lieu, Johnson & Hoopes (2003) essaient de montrer que des variations dans les croyances des managers peuvent entraîner des différences durables de performance, compte tenu de facteurs extérieurs à la firme. Ils s'appuient pour cela sur la considération simultanée de la rationalité limitée des managers et de la structure éco-

nomique de l'industrie : la rationalité limitée se traduit par le nombre restreint de concurrents qu'une firme peut observer ; la structure économique se retrouve dans la présence ou non de coûts irrécupérables qui accroissent le coût d'un changement de stratégie. Rationnellement limités, les managers focalisent leur attention sur leurs concurrents proches et ont alors une estimation biaisée de leur environnement (un petit groupe d'entreprises proches se forme, partageant des croyances erronées). Si, de plus, le coût lié à un changement de stratégie est important, les managers vont chacun rester bloqués dans leur stratégie initiale. Il y a alors hétérogénéité concurrentielle persistante et elle n'est pas due aux ressources différentes des entreprises. Mais plus les managers pourront élargir leur champ de vision et plus le coût lié à un changement de stratégie sera faible, plus ils pourront apprendre d'eux-mêmes et des autres, et corriger leurs choix stratégiques. Ainsi, une forte rationalité limitée et d'importants coûts irrécupérables peuvent expliquer l'existence et la persistance de l'hétérogénéité concurrentielle durable.

### **Conclusion : a-t-on levé le mystère de la performance différenciée ?**

La théorie des ressources est partie du constat d'hétérogénéité des performances au sein même d'une industrie : dans un même secteur, des firmes sont durablement plus profitables que d'autres, pourquoi ? Trouvant une réponse au niveau des ressources propres à chaque entreprise, la théorie des ressources et ses prolongements actuels ont eu le mérite d'attirer l'attention sur le potentiel qui existe à l'intérieur même d'une firme. Un avantage concurrentiel persistant peut être construit autour de ressources stratégiques intangibles et créatrices de valeur, dans le cadre d'un processus dynamique. Et si ces ressources ne constituent finalement pas la seule source d'hétérogénéité concurrentielle, elles n'en demeurent pas moins une des variables clés du management stratégique.

### **Bibliographie**

- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2001) "Is the Resource-Based 'View' a useful perspective for strategic management research? Yes" *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.
- Dutta, S., Narasimhan, O., and Rajiv, S. (2005) "Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application" *Strategic Management Journal*, 26(3), pp. 277-285.
- Hoopes, D. G., Hadsen, T. L., and Walker, G. (2003) "Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity" *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 889-902.
- Johnson, D. R., and Hoopes, D. G. (2003) "Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure" *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 1057-1068.
- Makadok, R. (2001) "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation" *Strategic Management Journal*, 22(5), pp. 387-401.
- Makadok, R. (2003) "Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts" *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 1043-1055.
- Penrose, E. G. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.



Peteraf, M. A., and Bergen, M. A. (2003) "Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework" *Strategic Management Journal*, 24 (10), pp. 1027-1041.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

Priem, R. L., and Butler, J.E. (2001) "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?" *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 22-40.

Ray, G., Barney, J. B., and Muhanna, W. A. (2004) "Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view" *Strategic Management Journal*, 25(1), pp. 23-37.

Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm" *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180. ■

**Colette Depeyre**

Doctorante PREG - Moniteur Université Paris X

1. Souvent de façon conjointe avec la théorie des capacités dynamiques ; on évoquera dans les pages qui suivent le lien entre les deux approches, notamment au travers de Makadok (2001), mais sans le développer.
2. Comparativement, aucune autre théorie n'est citée dans autant d'articles.